

Skuteczne strategie segmentacyjne – w kierunku ograniczenia ryzyka utraty klienta zamożnego

Krzysztof Opolski, prof., Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego
Tomasz Potocki, dr, Wydział Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego
Tomasz Świst, mgr, doktorant na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego

1. Wstęp

Obserwowana dochodowość klienta banku w dużym uproszczeniu wskazuje, że 80% przychodów banku pochodzi od 20% klientów. O tym, jak zidentyfikować i jakie usługi zaoferować tej najbardziej przychodowej grupie klientów banku, decydują skuteczne strategie segmentacyjne. Stają się one szczególnie istotne w procesie mitygacji ryzyka odejścia klienta w czasach kryzysu finansowego, który wykazał wiele słabości sektora bankowego przede wszystkim w obszarze bankowości inwestycyjnej oraz bankowości dla klientów zamożnych.

Kryzys finansowy wpłynął w wyraźny sposób na obniżenie reputacji i wiarygodności instytucji *Wealth Management*, które w swoich portfelach inwestycyjnych posiadały bardzo duży udział toksycznych instrumentów finansowych. Dotknął on nie tylko globalnych graczy na rynku usług dla najbogatszych, ale także instytucje o zasięgu regionalnym i lokalnym. Jak wskazują twórcy raportu *Regaining Momentum in Wealth Management* w ciągu roku 2008 z portfeli najbogatszych klientów „wyparowało” prawie 20% ich bogactwa, co stanowi około 8 bilionów USD aktywów finansowych [Gresch, Toepfer, 2009, s. 5]. Tym samym można powiedzieć, że inwestorzy nie zarobili nic w ostatnim roku i cofnęli się w wartości swojego bogactwa o jakieś 3–5 lat.

Czy zatem na takim gruncie można rozważać dotychczasową strategię segmentacyjną *Wealth Management* jako właściwą z punktu widzenia bogactwa klientów? Z pewnością nie. Dlatego wyzwaniem nadchodzących lat dla banków jest zidentyfikowanie tych grup klientów, na których chcą się koncentrować, określenie poziomu ich potencjalnego poziomu bogactwa oraz zdefiniowanie zamierzonych działań sprzedażowych. Takie działania muszą prowadzić do nowego podziału klientów, produktów i usług, a także przeformułowania strategii biznesowej i struktur organizacyjnych banków.

W poniższym artykule autorzy dokonują charakterystyki klienta zamożnego, omawiają wyzwania, które stoją przed tym segmentem bankowości, prezentują podstawowe techniki segmentacyjne oraz kierunki światowych trendów w procesach segmentacyjnych. Dodatkowo wskazują na konieczność połączenia działań segmentacyjnych z grupowaniem klientów zgodnie z dyrek-

tywami prawnymi Basel II czy Trzeciej Dyrektywy związanej z przeciwdziałaniem praniu brudnych pieniędzy.

2. Definicja i profil klienta segmentu bankowości dla bogatych

Faza rozwoju segmentu usług *Wealth Management* datowana jest na lata dziewięćdziesiąte XX wieku i, jak to zazwyczaj bywa wśród innowacji finansowych, kolebką ich rozkwitu były Stany Zjednoczone. Decydującym momentem dla ich rozwoju była fuzja bankowości inwestycyjnej i uniwersalnej na podstawie uchynienia aktu Glassa-Steagalla z 1933 roku, co umożliwiło integrację i rozwój kompleksowych usług finansowych w ramach integracji instytucji finansowych o różnym profilu działalności. Jednakże uchynienie tego aktu miało znaczny wpływ na rozwój światowego kryzysu finansowego, a straty czołowych konglomeratów finansowych należy liczyć w miliardach dolarów. Zanim jednak doszło do kryzysu finansowego rynek usług *Wealth Management* przeżywał intensywny rozwój dyktowany przez dynamikę ekspansji przede wszystkim szwajcarskich i amerykańskich instytucji takich, jak UBS, CitiBank, Merrill Lynch czy Credit Suisse [Opolski, Potocki, 2010, s. 101–102].

Usługa *Wealth Management* za grupę docelową przyjmuje osoby, które chcą powierzyć swoje finanse w wysokości co najmniej 1 miliona USD instytucji¹, przy czym wysokość tej bariery finansowej należy traktować umownie i, jak wskażemy w dalszej części artykułu, może ona być tylko jednym z elementów identyfikacji klienta zamożnego. Wśród podmiotów oferujących usługi *Wealth Management* można wyróżnić szeroką gamę instytucji finansowych prowadzących tą działalność, są to podmioty takie, jak firmy typu *asset management*, *family office*, domy maklerskie i przede wszystkim banki komercyjne. *Wealth Management* jest pojęciem szerszym niż przeżywający intensywny rozwój *Private Banking*, i uważany jest za usługę skupiającą się na bardziej zamożnej klienteli o większym zapotrzebowaniu na kompleksowe zarządzanie majątkiem. Postrzegany jest zatem jako usługa bardziej wysublimowana, a *Private Banking* jest jedynie jej elementem. Z kolei usługi *Family Office* oraz *conciierge* posiadają wspólne elementy z *Wealth Management*.

Zgodnie z definicją słownikową²:

***Wealth Management* jest dyscypliną zaawansowanego doradztwa inwestycyjnego opartego na planowaniu finansowym i dostarczaniu specjalistycznych usług finansowych. Głównym celem *Wealth Management* jest dostarczenie HWNI [High Net Worth**

¹ Wartość jej uzależniona jest bowiem od obszaru działania oraz rodzaju podmiotu oferującego tą usługę. Kwota ta może być zatem nieco niższa, choć w większości przypadków wejście w grono klientów instytucji *Wealth Management* związane jest z koniecznością posiadania znacznie większych zasobów finansowych, nawet ponad 10 milionów USD

² <http://www.answers.com/topic/wealth-management-1>.

Individuals] i ich rodzinom odpowiednich usług bankowości detalicznej, takich jak planowanie zakupu nieruchomości, doradztwa podatkowego oraz zarządzania inwestycjami. Działania te mają na celu utrzymanie i wzrost bogactwa *HWNI* w ujęciu długoterminowym. Planowanie finansowe może być pomocne dla jednostek, które zgromadziły bogactwo lub zaczęły je akumulować. Konieczna jest jednak odpowiednia wielkość bogactwa, aby *Wealth Management* był procesem efektywnym. Usługi typu *Wealth Management* mogą być świadczone przez niezależnych doradców finansowych lub duże korporacje, których usługi są zaprojektowane na obsługę zamożnych klientów indywidualnych. Klienci ci są segmentowani ze względu na ich bogactwo (majątek).

Wydaje się zatem, że nieprawidłowo i pobieżnie definiuje koncepcję *Wealth Management* na przykład Finter Bank Zurich³. Według tej definicji

...termin ten może być używany, jako synonim dla *Private Banking*. Banki używając terminu „jednostka *Wealth Management*”, określają operacje typu *Private Banking*, podkreślając fakt, że ich celem jest nie tylko optymalna alokacja aktywów, lecz także analiza sytuacji aktywów klienta w różnych fazach jego życia, do aktywów tych zaliczyć można nieruchomości lub dzieła sztuki. Ważnym aspektem działalności *Wealth Management* jest także planowanie emerytury, sukcesji i dziedziczenia, jak również stanu aktywów kapitałowych.

Należy podkreślić, że we współczesnym rozumieniu tego rodzaju usług terminy *Private Banking* i *Wealth Management* nie mogą być traktowane jednoznacznie.

John J. Bowen⁴ przedstawia inne podejście. Według niego

Wealth Management jest holistycznym podejściem do zrozumienia i dostarczenia rozwiązań co do wszystkich głównych aspektów finansów inwestora. Z perspektywy klienta oznacza to możliwość dostępu do profesjonalnych rozwiązań dotyczących zarządzania bogactwem. Z punktu widzenia instytucji *Wealth Management* — zdolność do dostarczenia szerokiego zakresu usług i produktów w drodze konsultacji (za: [Maude, 2006]).

Poprawnie zdefiniowany profil klienta zamożnego jest szczególnie ważny z punktu widzenia ryzyka jego odejścia. W bankowości dla zamożnych klientów zaszły w ostatnich dekadach drastyczne zmiany po stronie popytowej usług *Wealth Management*. Gdy jeszcze w latach 80. większość klientów stanowiły osoby powyżej 60. roku życia inwestujące głównie w instrumenty ograniczonego ryzyka, tj. obligacje oraz instrumenty pieniężne, to lata 90. przy-

³ <http://www.finter.ch>.

⁴ John J. Bowen jest fundatorem i dyrektorem naczelnym CEG Worldwide LLC, jednej z wiodących instytucji badawczych świadczących także kompleksowe doradztwo inwestycyjne.

niosły duże zmiany w segmencie klienta zamożnego. Przede wszystkim przeważającą grupą stali się milionerzy, którzy sami doszli do swoich olbrzymich majątków (a nie odziedziczyli je, jak to było wcześniej), a także grupa zarządzająca korporacji ponadnarodowych, które otrzymywały pakiety akcji menedżerskich. Wzrost ich majątku był bardzo mocno skorelowany z sytuacją na rynkach akcji, na której bazie szacowano ich majątki. Grupa ta poprzez fakt, że ich majątki powstały relatywnie w krótkim czasie, stała się bardziej skłonna do podejmowania ryzyka i inwestowania złożone instrumenty rynków akcji lub instrumenty pochodne. Powstało tym samym zapotrzebowanie na inwestycje alternatywne, które zapoczątkowało rozwój takich instrumentów jak: *hedge funds*, *private equity*, fundusze typu REIT⁵ itd. Procesy te wspomagane przez postępującą globalizację rynków finansowych oraz rozwój nowoczesnych technologii spowodowały prawdziwą restrukturyzację portfela najbogatszych zarówno jeśli chodzi o instrumenty finansowe, jak ich demograficzną alokację.

W obliczu kryzysu finansowego zaspokojenie popytu klienta na holistyczne usługi poprzez dokładnie zdefiniowane strategie segmentacyjne pozwala na pogłębianie i wzmocnienie relacji z dotychczasowymi klientami, a przede wszystkim ograniczenie ryzyka jego odejścia. Jakość tej relacji może także przekładać się na pozyskanie nowej gamy klientów, których kapitał może mieć znaczące znaczenie dla rozwoju instytucji *Wealth Management*.

3. Strategie segmentacyjne klienta zamożnego

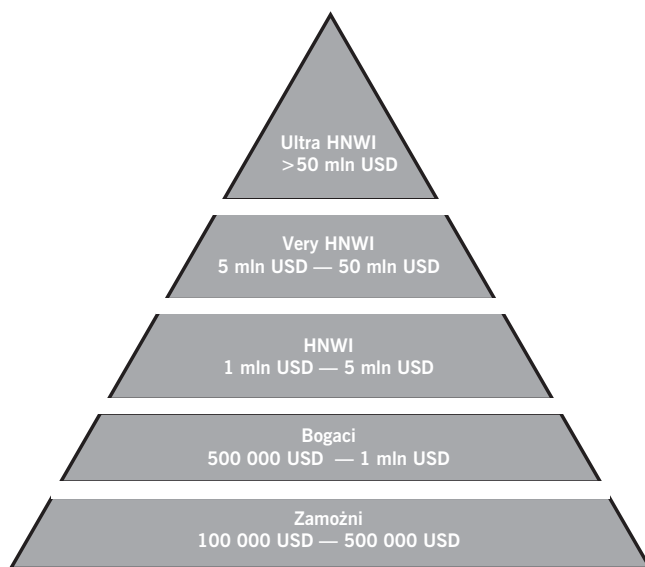
Zarządzanie aktywami finansowymi klienta *Wealth Management* wymaga solidnej informacji w oparciu o segmentację, włącznie z miarą lojalności oraz ryzyka odejścia klienta. Debata poprawności segmentacyjnej jest prowadzona w wielu wymiarach w ostatnich czterech dekadach. Dwuwymiarową koncepcję integracji zachowań behawioralnych i postaw przedstawił w 1969 Day [1969]. Podejście to doczekało się wielu modyfikacji i rozszerzeń — z których warto wymienić badania Dicka i Basu z 1994 roku [Dick, Basu, 1994], Pritcharda, Havitza i Horwarda z 1999, Garlanda i Gendalla z 2004 roku [Garland, 2004] czy Reinartza i Kumara z 2000, 2002 i 2003 roku [Kumar, Shah, 2004].

Jednym z podstawowych kryteriów wstępnego podziału klientów jest segmentacja demograficzna będąca sposobem grupowania klientów opartym na ich dość łatwo mierzalnych cechach, takich jak: wiek, wykształcenie, płeć, dochód, klasa posiadanych aktywów, media czy zawód. Najczęściej kombinacje tych cech układają się w złożoną segmentację klientów opartą choćby na klasie społecznej. Tym samym ten rodzaj segmentacji staje się surogatem

⁵ REIT (z ang. *Real Estate Investment Trust*) — forma pośredniego inwestowania w nieruchomości poprzez wyspecjalizowane fundusze, których przedmiotem działalności są inwestycje w nieruchomości połączone z procesem zarządzania tymi inwestycjami. Najważniejszą korzyścią funduszy typu REIT jest zwolnienie z podatku dochodowego.

poniżej prezentowanych. Zwracamy uwagę, że jest ona niezwykle pomocna w określaniu strategii produktowej, ale w żaden sposób nie pozwoli na zbadanie lojalności klienta zamożnego do marki banku. Dodatkowo ze względu na postępujące procesy globalizacyjne i ze względu na fakt, że najbogatsi reprezentują międzynarodowy styl życia, produkty *Wealth Management* powinny być zdecydowanie zróżnicowane [Opolski, Potocki, Świst, 2010, s. 32–33]. Np. gdy klienci z Ameryki Łacińskiej bardzo wysoko cenią sobie potrzebę indywidualnego kontaktu oraz tradycyjnych produktów opartych o stałą stopę procentową, to klienci Ameryki Północnej preferują konstrukcję typu *Family Office* i są wysoce zainteresowani alternatywnymi inwestycjami [*World Wealth Report...*, 2008].

Jednakże najbardziej powszechne kryterium podziału najbogatszych dziełi ludzi bogatych na pewnego rodzaju poziomy, które układają się w przedstawioną poniżej piramidę stanowiącą segmentację dochodową:



Rys. 1.

Segmentacja klienta najbogatszego ze względu na wartość aktywów finansowych

Źródło: [*Global Private...*, 2008, s. 7].

Większość specjalistów analizujących sytuację i trendy na rynku *Wealth* uwzględniła w swoich metodologiach trzy górne warstwy. Tym samym przedmiotem ich zainteresowań stają się osoby, których majątek przekracza wartość 1 mln USD, nazywane powszechnie *High Net Worth Individuals*. Przedmiotem analiz są także osoby spełniające kryteria dla *Very HNWI* oraz *Ultra HNWI*, których majątek przekracza odpowiednio 5 mln USD i 50 mln USD. Przedstawiciele tych trzech najwyższych grup pod względem zarobków wykazują bardzo mocne poczucie tożsamości i nie są skłonni do identyfikowania

się z innymi. W ramach tego podziału bardzo interesujący wydaje się podział najbogatszych ze względu na źródło pochodzenia majątku, co może pomagać w identyfikacji, np. awersji do ryzyka (przedstawiciele *nowego* majątku bowiem z racji wykonywanych zawodów będą bardziej agresywni aniżeli przedstawiciele grupy *starych* bogatych) [Opolski, Potocki, Świst, 2010, s. 35]. Jak wskazują twórcy raportu w dalszej jego części, najwięcej obecnie obsługiwanych klientów jest w grupie bogatych (ponad 30%), natomiast największy wzrost w okresie 3 kolejnych lat oczekiwany jest w grupie HNWI (bo aż o 69%). Autorzy raportu *European Wealth and Private Banking Industry Survey* opublikowanego przez IBM Consulting Services w 2003 roku wskazują, że pochodzenie klienta wpływa wyraźnie na zakres świadczonych dla niego usług. Autorzy podzielili źródło pochodzenia na *stare* i *nowe* pieniądze. Pierwsza z nich została podzielona na *aktywnych* i *pasywnych*. Grupa *aktywnych* to najczęściej przedsiębiorcy bez znaczących osiągnięć finansowych ponad te odziedziczone lub grupa filantropów. Grupa *pasywnych* została określona jako zamożni, którzy budząc się rano, nie bardzo wiedzą, co powinni robić ze swoją fortuną. Z kolei w przypadku *nowych* pieniędzy zostały wyodrębnione grupy *gwaltownych* i *powolnych* bogatych. Pierwsza z nich to osoby, które trochę z przypadku stały się bardzo majątne, np. wygrana na loterii, nieoczekiwany spadek czy boom firm internetowych pod koniec lat 90. Natomiast druga to przedsiębiorcy, którzy całe swoje życie zawodowe poświęcili na budowanie swojego bogactwa [*European Wealth...*, 2005, s. 37–47].

Zwracamy uwagę, że ten rodzaj segmentacji nie adresuje oferty produktowej szytej na miarę najbogatszych, gdyż osoby o podobnym poziomie bogactwa mogą mieć bowiem znacząco różne zainteresowania i potrzeby wyższego rzędu. Dlatego rekomendujemy wykorzystanie piramidy dochodów jedynie jako wstępnej segmentacji klientów, którym banki chcą, a którym nie chcą świadczyć tego rodzaju usług.

Istotnym weryfikatorem grupowania klientów uzupełniającym powyżej zaproponowane podejście jest segmentacja dystrybucyjna. Polega ona na budowie kanałów dystrybucji produktów bankowych w zależności od preferencji najbogatszych. Niektóre banki wybrały drogę indywidualnego, tradycyjnego dla *Wealth Management* kontaktu z klientem, a inne stworzyły unikalne platformy *eCRM* dla bogatych klientów ceniących niezależność i zainteresowanie nowoczesnymi technologiami informatycznymi. Przy połączeniu tej metody z metodami demograficznymi jesteśmy w stanie znacznie lepiej identyfikować preferencje najbogatszych [Opolski, Potocki, Świst, 2010, s. 36].

Jednak prawdziwą pomoc w indywidualizacji podejścia do grupy najbogatszych stanowi segmentacja psychograficzna, będąc pewnego rodzaju przeciwieństwem kwantyfikowalnych i mierzalnych cech segmentacji demograficznej. Wymaga bowiem wnikliwej wiedzy z zakresu psychologii motywacji i natury psychologicznej jednostki. Tym samym jeśli w badaniach nad segmentacją wykorzystywać można narzędzia ilościowe, to w przypadku segmentacji psychograficznej mówimy głównie o analizach jakościowych (sondażo-

wych). Aby stworzyć skuteczny model oceny klienta należy dokładnie przeanalizować zestaw cech uwzględniających m.in.:

- motyw postępowania,
- styl życia,
- preferencje,
- wiedzę o produktach bankowych,
- poziom akceptowania innowacyjności,
- doświadczenie zawodowe,
- model rodziny,
- profil ryzyka [Opolski, Potocki, Świst, 2010, s. 37].

Kluczowe wydaje się także zastosowanie tak zwanych LCS (z ang. *life cycle segmentation*). Pozwalają one bowiem ocenić profile klienta pod kątem pewnych etapów życia, począwszy od czasów studiów, poprzez czas małżeństwa, rodzicielstwa i aktywności zawodowej aż do emerytury i zindywidualizować ofertę *Wealth Management* [Maude, 2006, s. 57–60].

Jedną z najbardziej popularnych metod psychograficznych jest metoda VALS (ang. *Values and Life Styles*) stosowana obecnie w formie VALS-2. Segmentacja ta opiera się na dwóch wymiarach: zasobach i samorealizacji prowadzących do wyodrębnienia ośmiu segmentów rynku, z których dla celów *Wealth Management* interesujące są grupy zaliczane do elit, tj. spełnieni, konserwatyści i zdobywcy. Segmentacja ta nawiązuje głównie do osobowości i preferencji jednostki [Tyszka, 2004, s. 379–383].

Natomiast Reinartz i Kumar zaproponowali poniższą macierz stanowiącą pewnego rodzaju segmentację Klienta ze względu na poziom lojalności:

Tabela 1.

Segmentacja lojalnościowa klienta najbogatszego w oparciu o analizę Reinartza i Kumara

	Krótkoterminowy klient	Długoterminowy klient
Wysoka zyskowność	Motyle	Prawdziwi przyjaciele
Niska zyskowność	Obcy	Pąkle ⁶

Źródło: [Kumar, Shah, 2004, s. 324].

Według ich oceny banki powinny wyróżnić cztery segmenty klientów, których relacjami zarządzają. Z tabeli wynika wyraźnie, że niektórzy lojalni konsumenci wcale nie przynoszą zysków, a — co ważniejsze — mogą czerpać przychody z tych nielojalnych. W ich ocenie grupa klientów, która nie jest lojalna i nie przynosi dochodów, nazywana jest obcymi. Celem banku jest szybka ich identyfikacja i brak ponoszenia środków na te grupy. Pozostałe trzy grupy w zależności od strategii banku powinny podlegać stałej kontroli i rozwojowi. Prawdziwi przyjaciele to długoterminowi lojalni klienci, którzy potrzebują

⁶ Słowo to jest dosłownym tłumaczeniem *Barnacles*.

działań retencyjnych, motyle przynoszą krótkoterminowe zyski, dlatego powinni być obsłużeni i wyposażeni w informacje potrzebne do zakupu produktów bankowych jak najszybciej, zanim przejdą na stronę konkurencji. Pąkle ze względu na dużą lojalność wymagają szczególnej uwagi, gdyż duża część aktywności sprzedażowej doradców *Wealth Management* kończy się zawarciem transakcji. Dodatkowo autorzy wykazali, że choć wiele banków zakłada, że niekoniecznie lojalni klienci są mniej kosztowni i gotowi są płacić więcej od innych. Z ich badań wynika, bowiem, że związek pomiędzy lojalnością a opłacalnością jest słabszy, niż wskazywały poprzednie badania [Kumar, Shah, s. 317–330].

Badania Reinarta i Kumara zostały rozszerzone o analizę Garlanda, który powiększył ich macierz do ośmiu segmentów [Garland, 2004, s. 259–286].

Tabela 2.

Segmentacja lojalnościowa klienta najbogatszego w oparciu o analizę Garlanda

Tytuł segmentu	% udziału w portfelu	Liczba lat w banku	Zyskowność
Prawdziwi obcy	Niski	Niska	Niska
Martwiący się obcy	Wysoki	Niska	Niska
Kosztowe pąkle	Niski	Wysoka	Niska
Beznadziejne pąkle	Wysoki	Wysoka	Niska
Zainteresowane motyle	Wysoki	Niska	Wysoka
Prawdziwe motyle	Niski	Niska	Wysoka
Znajomi	Niski	Wysoka	Wysoka
Prawdziwi przyjaciele	Wysoki	Wysoka	Wysoka

Źródło: [Garland, 2004, s. 270].

Niska wartość procentowego udziału w portfelu na bazie powyższego modelu wskazuje, że klienci mają jeszcze, co najmniej jedną lub dwie instytucje, z których usług korzystają. Autor dokonał próby oceny klientów w oparciu na trzy zmienne: wartość procentowa zaangażowania w danym banku, zyskowność i liczba lat w danej instytucji. Wydaje się, że podział ten wydaje się uzasadniony gdyż dostarcza szerszych informacji o klientach banku (np. rozróżnienie pąkli na beznadziejnych i kosztownych pozwoli uniknąć zbyt znaczącego zaangażowania banku w tą pierwszą z grup) [Opolski, Potocki, Świst, 2010, s. 38].

W 2004 roku firma doradcza Booz Allen Hamilton w raporcie *Wealth Management: the challenge* zaproponowała następującą segmentację klienta *HNWI*:

- Wybierający — oczekujący najwyższego standardu oferowanych usług finansowych i narzędzi teleinformatycznych wspierających proces obsługi.
- Współuczestniczący — traktujący inwestowanie, jako hobby i uczestniczący w procesie inwestycyjnym razem z pracownikami banku.
- Delegujący — outsourcujący większość usług *Wealth Management* na bank.

- *Ultra HNWI* — oczekujący najwyższej jakości świadczonych usług i zindywidualizowanego podejścia [Maude, 2006, s. 60–61].

David Maude w swojej książce *Global Private Banking and Wealth Management* z 2006 roku proponuje model segmentacji, który ze względu na próbę unifikacji wielu innych metod wydaje się nam najbliższy. Z jednej strony autor wprowadził segmentację demograficzną dzielącą klientów ze względu na pięć regionów [Maude, 2006, s. 61–66]:

- Ameryka Północna,
- Europa,
- Ameryka Łacińska,
- Bliski Wschód,
- Azja i Pacyfik.

Z drugiej — ze względu na rodzaj pochodzenia pieniądza, jego trend (rosnący lub stabilizujący się), status cyklu życia, wiek (i związane z tym nastawienie do ryzyka), sytuację podatkową oraz zastosowanie produktów bankowych przedstawił następujący podział:

- Emerytowani właściciele przedsiębiorstw — będący w wieku pomiędzy 60–70 lat i niezaangażowani w działalność operacyjną swoich przedsiębiorstw. Zainteresowani ochroną kapitału i jego łagodną dystrybucją do dziedziczących. Chcą pracować z dojrzałymi profesjonalistami, którzy profesjonalnie pokierują *family office*.
- Pasywni dziedziczący — będący w średnim wieku i zainteresowani stabilnym wzrostem inwestycji zapewniającym dotychczasowy standard życia dla ich rodzin. Poszukują banków cieszących się powszechnym zaufaniem i stabilnością finansową. Współpracujący z menedżerami, którzy są w stanie kompleksowo zarządzać ich majątkiem.
- Przedsiębiorcy — indywidualiści szukający instrumentów pozwalających na ochronę i wzrost kapitału. Zainteresowani innowacyjną ofertą i dostępem do najnowszych technologii. Od doradców oczekują głównie wiedzy merytorycznej.
- Profesjoniści — osoby młode lub w średnim wieku zajmujące kluczowe stanowiska w międzynarodowych korporacjach. Wysoce wyedukowani znający reguły świata finansowego, oczekujący kompleksowej strategii i jasnych reguł współpracy.
- *UHNWI* — osoby, których aktywa finansowe przekraczają 50 mln USD. Oczekują wsparcia i doradztwa indywidualnego świadczonego w ich miejscu zamieszkania. Wymagają analiz i raportów przygotowanych indywidualnie i pełnego zaangażowania we współpracę.

Przygotowując i budując nowe strategie rozwoju trendów *Wealth Management* nie należy zapominać o zróżnicowaniu kulturowym poszczególnych regionów świata. Opierając się, bowiem o indeks Hofstede⁷ można zbudować

⁷ Indeks ten nakreśla mapę awersji i skłonności do ryzyka ludzi z różnych regionów świata, co skutkuje innym podejściem do analizy ryzyka i podejmowania decyzji inwestycyjnych. Na-

mapę nastawienia do ryzyka i indywidualizmu poszczególnych narodów, która w znacznym stopniu ułatwi konstruowanie segmentów klientów w wymiarze globalnym, portfela usług i produktów oraz modelu ich świadczenia. Z badań na tym obszarze wyłaniają się wnioski, które mogą przeczyć ogólnie przyjętym hipotezom. Wielu autorów wskazuje w swoich badaniach, że inwestorzy z Azji są znacznie bardziej skłonni do ryzyka, aniżeli ich koledzy ze Stanów Zjednoczonych i Europy. Można tłumaczyć to w ten sposób, że fundament monolitu rodziny w Chinach pozwala im wierzyć, że w przypadku kryzysu mogą liczyć na swoich najbliższych [Hens, Bachmann, 2009, s. 96–98]. Dodatkowo kraje, które cechują się wyższym indywidualizmem zgodnie z indeksem Hofstede, zawierają znacznie wyższą liczbę transakcji oraz wykazują nadmierną pewność siebie [Hens, Bachmann, 2009, s.100–101]. Literatura przedmiotu prezentująca pułapki psychologiczne oraz stany emocjonalne w połączeniu z kulturowym zróżnicowaniem jest bardzo obfita, tym samym żadna z instytucji kierująca swoją ofertą w różne regiony świata nie może pozostać obojętna na liczne dowody w tym obszarze.

4. Ryzyko regulacyjne a procesy segmentacyjne

Pojawiające się Dyrektywy Unii Europejskiej w zakresie Basel II, MiFID oraz Przeciwdziałania Praniu Pieniędzy powodują, że sposób segmentacji klientów od strony biznesowej musi być spójny z procesami budowanymi w obliczu dyrektyw stawianych regulatorom lokalnym przez Unię Europejską. Regulacje wymagają segmentacji klientów w podziale na klasy ryzyka, które często zmieniają zupełnie koncepcję biznesowej strategii. Celem nadrzędnym regulacji jest zapewnienie większej zależności pomiędzy kapitałem regulacyjnym a ryzykiem oraz wzmocnienie dyscypliny rynkowej banków, które pokazały wiele słabości w obszarze zarządzania ryzykiem, szczególnie w czasie ostatniego kryzysu finansowego. Na bazie regulacji badana jest ekspozycja klienta na ryzyko, jego poziom zrozumienia produktów finansowych, indywidualna awersja do ryzyka i na tej podstawie dopiero podejmowana jest decyzja o ofercie, którą można zaproponować klientowi. Tym samym, pomimo chęci z korzystania przez klienta z wyszukanych instrumentów pochodnych, regulacje po określeniu parametrów ryzyka mogą to skutecznie uniemożliwić. Dlatego wchodzące dyrektywy zmieniają i uzupełniają wachlarz narzędzi segmentacyjnych, wpisując się na stałe w grupę kanonów klasyfikujących klientów. Najważniejszy jest jednak umiar stosowanych regulacji prawnych w celu podniesienia jakości usług i ochrony klienta, aby w końcu nie doprowadził do pełnej proceduralizacji obsługi klienta, co skutkowałoby jego odejściem.

zwa indeksu pochodzi od nazwiska jego autora i po raz pierwszy została opublikowana w artykule *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations among Nations* w 2001 roku w Sage Publication.

5. Zakończenie

Podsumowując niniejsze rozważania należy wyraźnie wskazać, że większość modeli segmentacyjnych banków wciąż w głównej mierze wykorzystuje aktywa obrotowe, potencjalne aktywa czy położenie klienta, a dopiero w następnej kolejności rentowność klienta, styl inwestowania, wiek czy cechy osobowe. Większość ze strategii segmentacyjnych w ogóle nie uwzględnia założeń finansów behawioralnych, aspiracji i motywacji bogatych, nie wspominając już o zróżnicowaniu kulturowym. Pomimo że proces segmentacji jest coraz ważniejszy dla organizacji *Wealth Management* to jednak wciąż pozostaje dość schematyczny, biorąc pod uwagę możliwości instytucji *Wealth Management*, a przede wszystkim rosnące oczekiwania klientów zamożnych.

Należy także zaznaczyć, że strategie segmentacyjne banków, które podjęły taką inicjatywę, nie zawsze kończą się sukcesem dla organizacji *Wealth Management*. Bardzo częstą przyczyną ich niepowodzenia było zastosowanie zbyt skomplikowanego modelu, zbyt szeroki zakres danych raportowanych na temat klienta czy po prostu brak czasu na realizację tego typu procesów w instytucjach finansowych.

W czasach zawirowań na rynkach finansowych właściwa segmentacja gwarantująca zindywidualizowane podejście do klienta, dokładne oszacowanie jego potencjału finansowego i budująca długotrwałe relacje będzie kluczowym czynnikiem w walce o klienta oraz mitygacji ryzyka jego odejścia na coraz bardziej konkurencyjnym rynku *Wealth Management*. Dlatego z punktu widzenia instytucji *Wealth Management* kluczowy wydaje się powrót na linię wzrostu z ostatnich lat poprzez zrozumienie nadchodzących zmian na rynkach finansowych, poszerzenie oferty produktowej w warunkach drastycznego spadku zaufania klientów i konieczności sprostania najnowszym wymaganiom regulacyjnych.

Bibliografia

- A Wealth of Opportunities In Turbulent Time*, 2008, Boston Consulting Group.
- Anderson E.W., Fomell C., Lehmann D.R., 1994, *Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden*, „*Journal of Marketing*” Vol. 58, No. 3.
- Antkiewicz S., Kalinowski M., 2008, *Innowacje finansowe*, CeDeWu, Warszawa.
- Chorafas D., 2007, *Wealth Management*, Elsevier.
- Colgate M., 1997, *Personal Bankers and Relationship Marketing: A New Zealand Case Study*, „*Journal of Financial Services Marketing*” Vol. 2, No. 1.
- Day G., 1969, *A two-dimensional concept of brand loyalty*, „*Journal of Advertising Research*” nr 9(3).
- Dick A. Basu K., 1994, *Customer loyalty: towards an integrated framework*, „*Journal of the Academy of Marketing Science*” No. 22.
- Dziagwo L., 2006, *Private Banking. Bankowość dla zamożnych klientów*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- East R., Sinclair J., Gendall P., 2000, *Loyalty: testing the Dick and Basu model*, „*Proceedings of ANZMAC Conference*”, Griffith University.
- Global Private and Wealth Management Survey*, 2008, Pricewaterhouse Coopers.

- European Wealth and Private Banking Industry Survey*, 2003, IBM Consulting Services.
- European Wealth and Private Banking Industry Survey*, 2005, IBM Consulting Services.
- Garland R., 2000, *Estimating customer defection in personal retail banking*, „International Journal of Bank Marketing” Vol. 20, No. 7.
- Garland R., 2004, *Share of wallet’s role in customer profitability*, „Journal of Financial Services” Vol. 8, No. 3.
- Geiger H., Hurzeler H., 2009, *The transformation of the Swiss private banking market* University of Zurich.
- Gresch D., Toepfer O., 2009, *Regaining momentum in wealth management*, Roland Berger Strategy Consultants.
- Hens T., Bachmann K., 2009, *Behavioral finance for private banking*, Wiley.
- Independent Thinking on: The Wealth Management Imperative*, 2004, Fidelity Investments.
- Kumar V., Shah D., 2004, *Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century*, „Journal of Retailing” Vol. 80, No. 4.
- Lambkin M., Focall G., Raaij F., Heilbrunn B., 2001, *Zachowanie konsumenta — koncepcje i badania europejskie*, PWN Warszawa.
- Maude D., 2006, *Global Private Banking and Wealth Management*, Wiley Chichester.
- Muszalski H., 2008, *Światowy sektor private banking i wealth management*, „Magazyn Top Managerów”, Wrzesień.
- Next-generation Wealth Management*, 2008, IBM.
- Opolski K., Potocki T., Świst T., 2010, *Bankowość dla bogatych — Wealth Management*, CeDeWu.
- Prichard M., Havitz M., Howard D., 1999, *Analysing the commitment-loyalty link in service contexts*, „Journal of the Academy of Marketing Science” Vol. 27, No. 3.
- Private Banking Benchmark*, 2006, Scorpio Partnership.
- Smith R., Walter I., 2003, *Global Banking*, Oxford University Press.
- The Emerging Landscape in Asset and Wealth Management*, 2009, Russell Reynolds Associates.
- The Evolution of Wealth Management*, 2004, Fidelity Investment.
- The McKinsey European Private Banking Economics Survey 2005*, 2005, The McKinsey.
- The Transformation of Wealth Management part I*, 2009, SEI.
- The Transformation of Wealth Management part II*, 2009, SEI.
- The Wealth Management Imperative*, 2005, Fidelity Investment.
- Tyszka T., 2004, *Psychologia ekonomiczna*, GWP Sopot.
- Wealth Management*, 2009, NCB Marzec.
- Wealth Management Strategies For Success*, 2006, Oliver Wyman.
- Wealth Management: The Challenge*, 2003, Booz Allen Hamilton.
- Wealth Trends: The 2012 Wealth Management landscape*, 2007, Dow Jones.
- World Resources 2008*, 2008, UNDP.
- World Wealth Report 2008*, 2009, Capgemini, Merrill Lynch.

Internet

- <http://www.answers.com/topic/wealth-management-1>.
- <http://www.decisionanalyst.com>.
- <http://www.finter.ch>. <http://www.scorpionpartnership.com>.

A b s t r a c t Segmentation-effective Strategies—Reduction of the Risk of Losing a Wealthy Client

A

The article presents how the changes on the financial markets influence the choice of the appropriate segmentation strategy, how they support a personalized approach to the customer, and the accurate estimate of the customer's financial capacity and to build lasting relationships with customers.

The authors suggest the special importance of this process in the Wealth Management segment, where it becomes a key factor in the battle for the customer, and mitigation of the risk of losing the customer. In addition, the authors discuss and give arguments that the individualization of needs, preferences or behavior is not possible for each client individually, but through an effective design of the process of segmentation the bank is able to reduce the risk of missed sales activities by constructing groups of similar set of the analyzed components. In conclusion, attention is drawn to two very important, from the point of view of the segmentation, areas of the segmentation analysis. First, preparing and building new customer segmentation strategies Wealth Management, do not forget the cultural diversity of the regions of the world. Secondly—the emerging EU Directives on Basel II, MiFID and the Prevention of Money Laundering make that the way of the customer segmentation must be consistent with the construction law facing the EU directives for the local regulators.